

ARTÍCULO

## LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS EN EL SECTOR AGRÍCOLA.

McS. Mariling Foyo Abreu, Subdirectora Docente del Centro de Estudios, Contables, Financieros y de Seguros (CECOFIS)

E-mail: [mariling@cecofis.com.cu](mailto:mariling@cecofis.com.cu)

### RESUMEN

La investigación que se desarrolló está dirigida fundamentalmente a la búsqueda de soluciones para un problema que afecta a cualquier sector de la economía de un país. Se trata del papel de la Administración de Riesgos en la identificación de los mismos, para conocer y definir cuáles se van a enfrentar, cuáles pueden ser retenidos y cuáles pueden ser transferidos, y no permanecer indiferentes ante las pérdidas y las consecuencias que éstos puedan acarrear. Se pudo corroborar la actitud mantenida por directivos de diferentes Cooperativas de Producción Agropecuaria (CPA) y Cooperativas de Crédito y Servicio (CCS) con un rendimiento bueno en su producción agrícola, no tanto así, en su actitud ante los riesgos a los que se enfrentan en la actividad productiva cotidiana.

### Palabras clave:

Gestión del Conocimiento, Administración de Riesgos.

### ABSTRACT

*The research developed is primarily aimed at finding solutions to a problem that affects every sector of the economy of a country. It is the role of Risk Management to identify them, to know and identify what they will face, which can be retained and which can be transferred, and not remain indifferent to the losses and the consequences these may bring. He corroborated the attitude of managers of different Agricultural Production Cooperatives (CPA) and Credit and Service Cooperatives (CCS) with a good performance in agricultural production, but not in their attitude to the risks they face in daily production activity.*

### Key words:

*Knowledge Management, Risk Management.*

## INTRODUCCIÓN

El riesgo ha tenido un efecto significativo, tanto a escala nacional de muchos países, como en el plano social-individual. Ante todo, la palabra riesgo transmite sensación de incertidumbre e inseguridad, pues existe la posibilidad de que el resultado de la ocurrencia de una situación en un momento dado sea o no favorable. Por lo tanto, la probabilidad de pérdidas vinculadas a la ocurrencia de determinados acontecimientos debe ser tratada cuidadosamente.

En los últimos tiempos se ha desarrollado una actividad orientada a la investigación del riesgo, definiendo su naturaleza, terminología y componentes, así como, las herramientas para enfrentarlo con eficacia, dando lugar al surgimiento de la Administración de Riesgos.

¿Por qué es necesario para el hombre actual conocer esta disciplina?

Son muchas las causas que justifican la necesidad de que el hombre de este siglo conozca esta disciplina, incluso lo más detallada posible. Esta necesidad se puede apreciar citando algunos ejemplos:

- Las catástrofes naturales son mayores y más impredecibles.
- El mercado es más competitivo y exigente en calidad y eficiencia.
- Aumenta el monto de los daños potenciales a terceros y al Medio Ambiente.
- Aumenta la complejidad de los procesos productivos y tecnológicos.
- Aumentan los valores de los activos expuestos a riesgos.

La Administración de Riesgos es la ciencia que estudia cómo analizar y predecir con el mayor grado de exactitud posible, la ocurrencia de hechos que pueden ocasionar un perjuicio que afecte económicamente a una persona, institución o empresa, con el objetivo de medir y canalizar tales hechos para que no ocurran o para que si ocurren causen el menor daño posible. (Esteva, 1994).

La Administración de Riesgos constituye una disciplina que se abre pasos fundamentalmente en la economía de los países más industrializados y surgió como disciplina independiente en la década de los 60, sin embargo, paulatinamente se ha venido introduciendo en países de América, África y otros, poniendo a disposición de los hombres de negocios las medidas necesarias para identificar, medir, evaluar y manejar eficientemente los riesgos que acompañan la gestión empresarial. (Rodríguez, 1998).

Esta realidad requiere tener en cuenta los riesgos que a partir de nuestras situaciones concretas, atmosféricas, naturales y económicas se deben analizar para estar protegidos lo más posible ante cualquier situación que pueda afectar el comportamiento normal de los cultivos, los suelos, los agricultores, los medios y equipos, entre otros.

El riesgo ha sido siempre parte de la práctica agrícola. Sin embargo, el cultivo de la tierra ha cambiado dramáticamente durante los últimos años. Progresivamente, los agricultores están aprendiendo que ahora existen nuevas reglas, nuevos peligros, y principalmente, nuevos riesgos. Los agricultores más exitosos de la nación están ahora buscando una forma programada y estudiada de cómo manejar los riesgos, parte vital de su plan de juego. Para ellos, el manejo de riesgos significa cultivar con confianza en un mundo de constantes cambios. Es la capacidad para poder enfrentar los riesgos que conllevan las nuevas y atractivas oportunidades de cultivar. (Barrera, 2002).

Por ello, el objetivo de este trabajo es establecer un sistema de información y conocimientos sobre el tratamiento de los riesgos del personal que dirige las CPA y CCS, mediante la propuesta de una metodología para la administración de los mismos en el sector agrícola.

## MATERIALES Y MÉTODOS

El estudio permitió conocer cómo reaccionaban los directivos de cooperativas agrícolas ante los eventos o riesgos a los que se encontraban expuestos y la solvencia disponible para hacerle frente a los mismos. Para esto se tomaron las CPA y CCS con cultivos fundamentales, y representativas del país, las cuales se muestran en las siguientes tablas:

**Tabla 1. CPA**

CPA	Provincia	Cultivo
"Manuel A. Bordado"	Pinar del Río	Tabaco
"10 de Octubre"	Sancti Spíritus	Tabaco
"Juan González"	Sancti Spíritus	Tabaco
"Niceto Pérez"	Habana	Cultivos Varios
"Revolución de Octubre"	Ciego de Ávila	Cultivos Varios
"Paquito González"	Ciego de Ávila	Cultivos Varios
"Emilio Bárcenas"	Santiago de Cuba	Café

LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS EN EL SECTOR AGRÍCOLA

CPA	Provincia	Cultivo
"Congreso Campesino en Armas"	Santiago de Cuba	Café
"Mártires de Cascorro"	Camagüey	Ganado
"Suárez Gayol"	Camagüey	Ganado

Tabla 2. CCS

CCS	Provincia	Cultivo
"Abel Santamaría"	Pinar del Río	Tabaco
"Antonio Maceo"	Pinar del Río	Tabaco
"Cepero Bonilla"	Habana	Cultivos Varios
"Guerrillero Heroico"	Habana	Cultivos Varios
"Venancio Núñez"	Habana	Cultivos Varios
"Antidio González"	Santiago de Cuba	Café
"Che Guevara"	Santiago de Cuba	Café
"Piti Fajardo"	Camagüey	Ganado

Fuente: Elaboración propia.

Para la determinación de problemas, el análisis y estudio del objeto de investigación, las tareas investigativas se llevaron a cabo en el propio proceso de su desarrollo, determinándose las necesidades reales de superación del personal directivo y las reservas del cargo.

Se emplearon diversos métodos, técnicas e instrumentos científicos para analizar el comportamiento del proceso de análisis de riesgos y desarrollo de la superación en las entidades seleccionadas; comprobar las insuficiencias actuales que prevalecen en el diario quehacer de los directivos de la entidad; de manera general se logró profundizar en el análisis de las deficiencias que existen en el tratamiento de los riesgos por falta de preparación de los directivos de las CPA y CCS, quedando evidenciadas las necesidades de superación, en cuanto a: trabajo con los riesgos, formas de asegurar sus producciones, conocimientos a cerca de la Administración de Riesgos y preparación del personal para enfrentar los diferentes riesgos.

Se hizo una **Matriz DAFO**, donde se enumeran y analizan las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que enfrentan las CPA y CCS, mediante la aplicación de un software educativo creado en el CECOFIS.

Muchas veces lo más difícil con respecto a la fijación de metas en el manejo de riesgos es la unificación de los diferentes puntos de vista en relación con un riesgo determinado. La gente tiene diferentes respuestas para las mismas preguntas: ¿Cuáles son mis riesgos?, ¿Cuáles son nuestros riesgos?, ¿Cuál es un nivel aceptable de riesgos?, ¿Qué deberíamos hacer respecto a los riesgos? Reconocer y actuar frente a las oportunidades, así como el tratar de minimizar las pérdidas puede ayudar a lograr un acuerdo en lo relativo a las metas fundamentales en el manejo de riesgos.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

A continuación se exponen algunos aspectos que fueron detectados en las visitas realizadas a las CPA y CCS mencionadas anteriormente.

La producción de tabaco fue analizada en las provincias de Pinar del Río y Sancti Spíritus. Es de señalar que en Pinar del Río hay experiencia en el funcionamiento de las CCS.

En el Municipio de San Juan y Martínez, zona de tabaco negro de tapado y de vegas finas, se entrevistaron las direcciones de las CCS "ABEL SANTAMARIA" y "ANTONIO MACEO", comprobándose, que no llevan el sistema contable a nivel de campesino pero tienen un mínimo de control de los indicadores fundamentales globalmente.

En el municipio de Sandino se entrevistó la dirección de la CPA "MANUEL ANTONIO BORDADO" dedicada a la producción de tabaco rubio. Referido a los controles económicos la CPA ha mantenido los controles desde su constitución, son veinte años de experiencia, siendo rentable en todos los balances anuales, siempre han asegurado sus bienes agropecuarios lo que les ha permitido resarcir las pérdidas en los años catastróficos. Los costos están en el orden de los 80 centavos.

En la provincia de Sancti Spíritus se visitaron las CPA "10 DE OCTUBRE" y "JUAN GONZÁLEZ", ubicadas en el municipio de Cabaiguán, que se dedican al cultivo de tabaco rubio. Se pudo comprobar que siempre han asegurado sus bienes, tienen creados fuertes fondos de reservas, tienen buena opinión del seguro, con un costo por peso de producción en tabaco que ha fluctuado en un rango de 20 a 50 centavos. Consideran importante la creación de una nueva cuenta para el autoseguro y desarrollo de la producción.

Los organismos de base entrevistados en esta provincia, tienen los controles elementales que permitieron comprobar costos similares a los de las CPA, y ambos tienen las condiciones para la creación del autoseguro, manifiestan que de esta forma podrán

## LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS EN EL SECTOR AGRÍCOLA

ajustar las concertaciones del mismo a las condiciones objetivas de cada productor, un mejor seguimiento y tasaciones más justas.

En la provincia de La Habana, se visitaron diferentes CPA y CCS de los municipios de Güines y Güira de Melena para observar cómo realizan la Administración de Riesgos y comprobar la propuesta de la creación de las provisiones y reservas de aseguramiento en las cooperativas dedicadas a la producción de cultivos varios, teniendo en cuenta que es una de las provincias más productoras de este importante renglón de la producción.

En la entrevista efectuada se pudo comprobar que la CPA "NICETO PÉREZ" es fundadora del seguro agropecuario y ello le ha permitido poder resarcir sus pérdidas en los años catastróficos y mantener una economía estable.

En la CCS "CEPERO BONILLA", del municipio de Güira de Melena, fortalecida en el pasado mes de marzo, se observan buenas iniciativas en el control económico ya que, según explicaba la económica, en las ocho cooperativas de este tipo en el municipio tienen técnicos medios, los cuales se reúnen mensualmente, intercambian experiencias y tienen control de los datos generales de las CCS y de los medios de producción que poseen, tales como: fincas, tractores y otros medios que administran a nivel de unidad productiva.

En el municipio de Güines fueron entrevistados directivos de dos CCS de cultivos varios, la "GUERRILLERO HERÓICO" y "VENANCIO NUÑEZ", esta es otra buena zona productiva, se quejan de que, el MINAGRI no les suministra los insumos y servicios esenciales para la producción, la que podrían aumentar considerablemente, lo demuestran con los datos históricos alcanzados antes del período especial.

Aceptan la propuesta de crear las reservas, que les permitirá, además de asegurar parte de los riesgos, apoyar la producción con inversiones, tales como casas de cultivos protegidos, maquinaria, transporte y otros.

Las dos CPA visitadas en la provincia de Ciego de Ávila "REVOLUCIÓN DE OCTUBRE" y "PAQUITO GONZÁLEZ", muestran una producción rentable, con altos rendimientos en los cultivos varios, tienen fondos de reservas creados; en la primera no se les está dando el uso debido, ya que inmovilizan altas sumas de dinero que le afectan la eficiencia de su economía. En ambos casos se considera aceptable la propuesta y muestran interés por hacer el autoseguro.

La producción cafetalera fue objeto de análisis en el municipio "SEGUNDO FRENTE" en la provincia de Santiago de Cuba, en dos CPA: "EMILIO BÁRCENAS" y "CONGRESO

CAMPESINO EN ARMAS", en ambas se obtienen rendimientos por encima de los 150 quintales por caballería, tienen las áreas vinculadas, como promedio, cuatro hombres por caballería, tienen control contable y buena información de sus actividades.

Las dos CCS visitadas "ANTIDIO GONZALEZ" y la "CHE GUEVARA", fortalecidas recientemente, aún no llevan el sistema contable, pero sí dominan los datos fundamentales globalmente, y los rendimientos son superiores a los 120 quintales por caballería.

En la provincia de CAMAGUEY, se visitaron dos CPA, "MÁRTIRES DE CASCORRO" y "SUÁREZ GAYOL" dedicadas a la producción ganadera, la primera nunca se ha asegurado y la segunda, solamente se aseguró un año, los costos por peso de producción en leche y carne, están en un rango de 20 a 50 centavos, consideran que la propuesta para la Administración de Riegos y la de la creación de reservas para el autoseguro son mejores que el actual seguro, al que le ven limitaciones y no les resulta atractivo.

La CCS "PITI FAJARDO" no tiene el control contable, pero con la información que recibimos se aprecia que la producción es rentable, a pesar de las limitaciones en recursos.

En las CPA y CCS se centró el análisis en tres aspectos fundamentales, o sea, las condiciones productivas, financieras y la situación organizativa, notándose que las CPA cuentan con un mecanismo contable, reflejándose en sus balances, mientras que las CCS, aunque realizan reuniones periódicas de control al personal, solo poseen datos históricos mínimos.

Analizados los resultados de la entrevista efectuada en las CPA y CCS podemos señalar que:

- A la pregunta de si conocen los riesgos a los que se enfrentan, de un total de 108 entrevistados, todos plantearon que sí, para un 100%. Esto demuestra que producto de la experiencia y los años de trabajo conocen, entre otros, los riesgos naturales y biológicos a que se enfrentan.

- En cuanto a cómo realizan el análisis de riesgos en sus entidades, las respuestas no fueron similares: 52 para un 48,1% señalan que hacen un estudio de todos los eventos que les puedan perjudicar su solvencia económica, 30 para un 27,7% plantean que tienen una persona que se dedica al análisis de los riesgos y 26 para un 24,0% señalan que crean un grupo conformado por diferentes trabajadores para hacer este análisis.

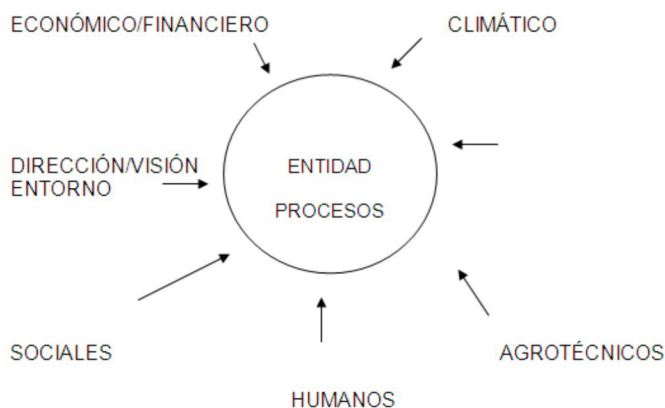
- Al preguntarles si cuentan con un financiamiento interno para hacerle frente a los siniestros que se puedan producir, del total de

108 sólo 65 para un 60% respondieron que sí, el resto, 43 para un 39,8% señalaron que recurren al seguro.

-Todos plantean la necesidad de recibir preparación en contenidos de Administración de Riesgos y Dirección.

En función de estos resultados, se visualizó la necesidad de estudiar los aspectos dinámicos del proceso de toma de decisión (planificación, implementación y control), y de las principales variables cualitativas que lo condicionan, mediante el análisis de su experiencia y antecedentes, objetivos y actitudes hacia el riesgo y su habilidad cognoscitiva e intelectual, lo que hace necesario la aplicación de una metodología que los ayude a identificar y prevenir todos los riesgos de forma sistémica y a la vez de manera integral, como se muestra en la Figura 1 a continuación:

**Figura 1. ELEMENTOS A TENER EN CUENTA PARA LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS.**



Fuente: Elaboración propia.

Esta propuesta ayudará a mejorar las destrezas sobre el manejo de los riesgos por parte de los productores ante la influencia de diferentes factores que modifican el comportamiento de la entidad con respecto a la materialización de los riesgos, es una necesidad urgente a llevar a cabo, producto de los múltiples cambios que se producen en el Medio Ambiente y en los negocios de los productores.

Aspectos que han sido señalados por (Barrera, M. 2002) cuando planteaba: "Numerosos trabajos de gestión agropecuaria, destacan la importancia de la capacidad de gestión comercial del productor sobre la rentabilidad en su empresa. Sin embargo, el proceso de toma de decisiones en cuanto a los riesgos que influyen sobre la organización y la forma de cómo tratarlos, permanecen como una caja negra, ya que los estudios se enfocan más hacia los

resultados del proceso agrícola, cualquiera que sea el cultivo, y no en las etapas que lo componen y los factores de riesgos que sobre él inciden para obtener o no los resultados deseados".

### Resultados de la aplicación de la Matriz DAFO

Al investigar sobre las características internas de las entidades de manera general se diagnosticaron las fortalezas y debilidades que a continuación se relacionan:

#### FORTALEZAS

1. Voluntad de los directivos de las entidades por alcanzar resultados eficientes.
2. Nivel de experiencia que poseen los Recursos Humanos en la actividad agropecuaria.
3. Sistema de protección que tiene implementado cada cooperativa.
4. Disposición de los directivos por elevar su nivel profesional.

#### DEBILIDADES

1. No todas las entidades del Sector Agropecuario poseen el mismo nivel de desarrollo económico.
2. No existe una superación sistemática para todos los directivos.
3. No se realiza una verdadera determinación de necesidades de superación por parte de los responsables de capacitación.
4. El sistema contable no se lleva de forma similar en todas las cooperativas.
5. El análisis de riegos no se desarrolla con uniformidad por todas las entidades.
6. Todos los directivos no ven la necesidad de concertar un seguro.
7. No existe un criterio generalizado de la necesidad de un autoseguro.

En la valoración del análisis externo del sector se obtuvieron los resultados siguientes:

#### OPORTUNIDADES

1. La importancia que el estado cubano le brinda al sector agropecuario.

LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS EN EL SECTOR AGRÍCOLA

- La existencia de la ESEN como entidad que posibilita seguridad y protección al sector campesino.
- La existencia de centros especializados para la superación del personal.
- El respaldo que brinda el Ministerio de la Agricultura (MINAGRI) y en específico la Asociación Nacional de Agricultores Pequeños (ANAP) al sector campesino.
- La batalla que libra el país por preservar el Medio Ambiente.

AMENAZAS

- Los cambios climáticos que constantemente se están produciendo.
- Intensificación del bloqueo económico contra el país.
- El desarrollo de plagas y enfermedades en el entorno.
- La carencia de productos químicos y combustible a nivel nacional.

El resultado de los impactos cruzados de la Matriz DAFO se puede apreciar en la tabla siguiente:

		OPORTUNIDADES					AMENAZAS			
FORTALEZA		O1	O2	O3	O4	O5	A1	A2	A3	A4
	F1	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	F2	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	F3	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	F4	X	X	X	X	X	X	X	X	X
DEBILIDADES	D1	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	D2	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	D3	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	D4	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	D5	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	D6	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	D7	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Fuente: Extraído de los resultados de la aplicación del software.

Teniendo en cuenta los Impactos de la Matriz DAFO que de forma general se realizó a nivel de centro, y de las estrategias que la Dirección General propone implementar, se puede apreciar que al existir dificultades en la gestión de los recursos humanos, se impone implementar algunas estrategias que se pueden llevar a cabo.

ESTRATEGIAS OFENSIVAS:

- Elevar el nivel profesional de los cuadros y Recursos Humanos de las entidades aprovechando la existencia de centros educacionales especializados para la realización de acciones de superación del sector agropecuario.
- Garantizar la estabilidad de los niveles de eficiencia común en todas las entidades teniendo en cuenta la experiencia del personal y el respaldo que brinda el MINAGRI y la ANAP al sector campesino.

ESTRATEGIA DEFENSIVA:

- Establecer planes de contingencia como resultado de un análisis de riesgos para minimizar la posibilidad de pérdidas ante eventos característicos que puedan ocurrir.

ESTRATEGIA ADAPTATIVA:

- Implementar un sistema de superación teniendo en cuenta las necesidades detectadas que garanticen la preparación del personal para asumir los retos que el país enfrenta.

ESTRATEGIA SUPERVIVENCIA:

- Perfeccionar el proceso de superación y la gestión de los cuadros en las entidades que posibilite adecuarse a los requerimientos y cambios que se imponen en el entorno.

Aspectos estos que han sido corroborados por Barrera, (2001) cuando planteaba: "No cabe duda que la formación de los recursos humanos para la agricultura del 2010 no se puede agotar en los programas de capacitación, lo que dicho sea de paso han tenido una implementación extremadamente reducida en el sector rural. En esta perspectiva es importante la extensión de la cobertura de la Educación Pre-escolar, perseverar en las iniciativas tendientes a mejorar la calidad de la educación básica, media rural y abrir las escuelas técnicas agrícolas y forestales a la formación de los productores del sector. También es relevante avanzar en la acreditación de las competencias laborales agropecuarias que mejorarán la competitividad y empleabilidad sectorial y en la expansión del uso de internet como una poderosa herramienta con conectividad".

En los momentos actuales se requieren para todos aquellos que ejercen funciones de dirección de una serie de actitudes cognoscitivas, afectivas, conductuales y situacionales, además de profundos conocimientos, que sólo pueden obtenerse mediante una superación constante, para que así puedan responder a las características de un profesional y poder enfrentar el cambio.

Al cotejar con los expertos los resultados anteriores se hace posible elaborar un manual para preparar a directivos, donde en primera instancia se analizarían algunos elementos de la Administración de Riesgos que se desconocen por parte del personal investigado.

En el manual se hace referencia a una metodología que se incluye con los pasos siguientes:

1-Identificar y analizar todas y cada una de las exposiciones a pérdida. Este es un paso esencial que debe ejecutarse con sumo cuidado y delicadeza, antes de proseguir con las otras etapas del proceso. En éste el administrador de riesgos o la persona encargada para identificar los mismos cuenta con una serie de herramientas que lo ayudarán a su identificación. (Cuestionarios, Organigramas, Diagramas de flujo, Observación, Entrevistas, Estados Financieros, Manuales, entre otros). Buscando así todas las causas que le van a provocar los riesgos que identifique.

2-Medir y evaluar las exposiciones a pérdida ya identificadas y analizadas en el primer paso. Este segundo paso abarca la estimación de la frecuencia de las pérdidas, la magnitud o severidad de las mismas y su efecto económico, donde se lleva a cabo la jerarquización de los riesgos, según su impacto económico dentro de la estabilidad financiera de la entidad.

3-Cómo manejar los riesgos. Este paso consiste en buscar la alternativa mejor y más económica para manejar los riesgos, ya sea por eliminación de causas, prevención, reducción, transferencia, retención o alguna combinación de ellas. Implementar, controlar y manejar el programa de Administración de Riesgos, incluyendo la evaluación constante del mismo para verificar su eficacia y aplicabilidad o de su adaptación según las circunstancias existentes, ya que al cambiar la tecnología, la operatividad de la entidad, el personal, el entorno, se transforman los riesgos.

A pesar de haber analizado separadamente los pasos anteriores, como si cada uno fuera independiente del otro, en la práctica no es así, por ser la Administración de Riesgos un proceso dinámico y fluido, lo cual se resume en la tabla siguiente:

**Tabla 4.** Proceso de Administración de Riesgos.

1ra ETAPA IDENTIFICACION (Reconocer la posibilidad de pérdida)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Investigación sobre las áreas expuestas a riesgos.</li> <li>Determinación, clasificación de los riesgos.</li> <li>Aplicación de instrumentos.</li> <li>Inventario de riesgos.</li> </ul>
2da ETAPA EVALUACIÓN (Medición y jerarquización de los riesgos)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis de siniestros y sus causas.</li> <li>Investigación sobre el comportamiento de frecuencia/severidad de los riesgos históricos y/o probables de la entidad.</li> <li>Jerarquización de los riesgos en cuanto a su impacto financiero en la entidad.</li> </ul>
3ra ETAPA CONTROL (Conjunto de alternativas de solución para minimizar los efectos adversos de los riesgos)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aplicación de medidas de prevención y previsión.</li> <li>Determinación de las alternativas de solución.</li> <li>Desarrollo de planes de protección y seguros.</li> </ul>

*Fuente: Elaboración propia.*

Debemos siempre recordar lo que ya se ha dicho, y es corroborado por, (Luzzi, 1997), cuando plantea: "...como una gerencia más, estará muy relacionada e interdependiente con el resto de la empresa, ya que las sugerencias de, o las decisiones que tome el administrador de riesgos, siempre van a involucrar a otros sectores de la misma. Igualmente cualquier decisión que tome un sector de la empresa, puede afectar, incluso arruinar una planificación ya hecha por el administrador de riesgos, tal como podría suceder si el departamento de ventas cambiara totalmente el sistema de distribución".

Un rasgo peculiar de nuestra práctica en Administración de Riesgos, consiste en que los trabajos han tenido un enfoque eminentemente operacional, y muy pocos han abordado la arista económico-financiera, como expresión resumida del impacto de los riesgos sobre la posición general del objeto analizado.

LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS EN EL SECTOR AGRÍCOLA

Existe una serie de medios y fuentes de información que teóricamente deben estar disponibles para una profunda revisión y análisis de los riesgos históricos que han afectado la entidad. Estas nos brindarán la información y las armas necesarias para conocer la empresa y localizar las posibles causas de pérdidas, como son:

- Conocimiento de la organización administrativa de la empresa.
- Conocimiento del alcance y limitaciones del bien, producto, servicio y operaciones efectuadas por la empresa.
- Análisis de todos los contratos y convenios suscritos por la Empresa.
- Análisis de los estados financieros.
- Informe de inspección.
- Cuestionario de información general.
- Conocimiento de la Organización Administrativa de la Empresa.

Teniendo en cuenta lo analizado hasta aquí se puede afirmar que los productores asumen diferentes posiciones ante los riesgos, por diferentes causas:

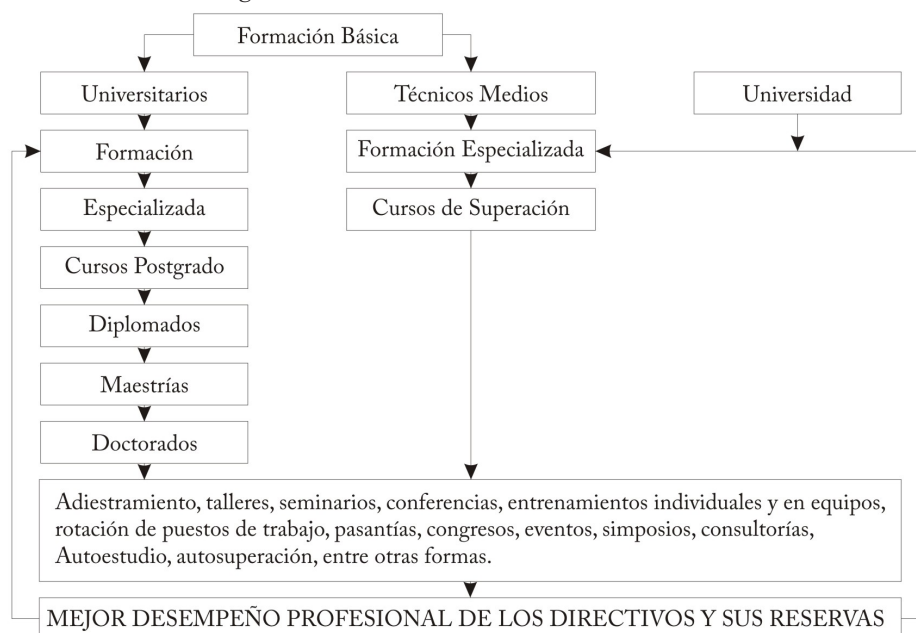
1. La heterogeneidad cultural y el hecho de asumir el costo del seguro como un gasto y no como una inversión con probable recuperación.
2. La concentración de las preocupaciones en los aspectos productivos, en desmedro del gerenciamiento de los aspectos comerciales y de la Administración de Riesgos.

3. La aversión a las gestiones y trámites a realizar en casos de siniestros y la desconfianza en que ellos se efectivicen.
4. El insuficiente nivel de cobertura de los seguros agrícolas hace poco atractiva la oferta (la probabilidad de no recuperar la inversión anual en los cultivos para algunas zonas es nula).
5. El conocimiento incompleto e insuficiente del nivel de exposición al riesgo del monto asegurado.

Una vez obtenida toda la información aquí presentada se puede comprobar que no todos los productores hacen un análisis profundo de los riesgos a que se exponen, se obtuvo un primer resultado parcial con el cual se diseñó un curso básico sobre Administración de Riesgos para desarrollar en diferentes modalidades: presencial, a distancia, en forma de hipertexto y en versión digital; para facilitar el acceso al conocimiento que se evidencia como necesidad del personal con que se interactuó y evidentemente con el resto.

Teniendo en cuenta estos aspectos, resulta de vital importancia la preparación de ejecutivos para dotarlos de conocimientos, técnicas y habilidades que les permitan enfrentar situaciones de riesgo, procesos de cambio e influir en el grupo de trabajo para la obtención de los objetivos propuestos, como se puede apreciar en la Figura siguiente:

**Figura 2. Proceso de Formación para Directivos de CPA Y CCS.**



Fuente: elaboración propia.



## CONCLUSIONES

1. La aplicación de la Metodología para la Administración de Riesgos ha comenzado a contribuir, en sensibilizar a los directivos en la necesidad de enfrentar los riesgos con carácter objetivo, lo que redundará en una mayor eficiencia de sus entidades.
2. La implementación del sistema de acciones de superación diseñado para los directivos de las CPA y CCS posibilitará que estos puedan desarrollar sus gestiones directivas con mayor profesionalidad.
3. Frente a cualquier contexto económico, ya sea el de convertibilidad o el de permanentes cambios como el actual, se visualiza la necesidad de que los directivos estén mejor preparados para tomar decisiones operacionales y estratégicas en cuanto al manejo de riesgos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta, J., (2003). *Formación y Capacitación del Recurso Humano*. Chile.
- Añorga, J. (1996). *La Educación Avanzada. ¿Mito o realidad?* Sucre.
- Barrera, M. A. (2001). Recursos Humanos en la Agricultura del 2010. *Revista El Mercurio de Valparaíso*. Chile.
- Barrera, M. A. (2002). Modernización de Gestión Agrícola. *Revista El Diario*. México.
- Esteva Fischer, E. (1994). *Guía Básica de Administración de Riesgos*. Serie Documentos de Trabajo. Comisión Nacional de Seguros y Fianzas. México.
- Luzzi, J. (1997). *Administración de Riesgos y Seguros*. Material Impreso. Fundación Omega. Escuela Superior de Capacitación. Argentina.
- Navarro, C. (2003). *Instrumentos de Administración de Riesgos Agrícolas*. [en línea] EEUU. Disponible en: [seguroagrícola.com](http://seguroagrícola.com) [Consulta enero 2011]
- Rodríguez Carrera, R. (1998) Situación Actual y perspectivas de la Administración de Riesgos en Cuba. *1er Seminario Nacional sobre Administración de Riesgos*.